Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 6870030
Centre d'intérêt: 300

Plan d'action en gestion des ressources humaines : premier bilan / Direction des ressources humaines. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, [1987?].
52 p. ; 22 x 36 cm.

Code: 8506-697.

Vedette(s)-secondaire(s): Québec (Province) Ministère de l'éducation. Direction générale des ressources humaines

Descripteur(s): Ressources humaines * Gestion * Administration du personnel

Identificateur(s) de sujet: Ministère de l'éducation

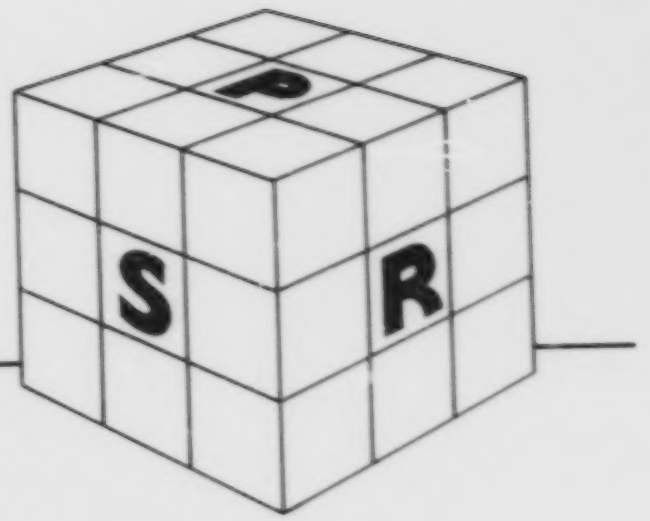
Le directeur des Ressources humaines du MEQ a la responsabilité de présenter, chaque année, un rapport détaillé sur la mise en place du Plan d'action en gestion des ressources humaines remis aux membres du personnel, et de formuler des recommandations pour l'instauration de changements nécessaires. Il présente un premier bilan sur les années 1984-1986. La première partie du document fait le point sur l'état des travaux en liaison avec le Plan d'action; on y trouve des informations sur la façon dont les projets ont été réalisés et sur la perception qu'en retiennent les cadres; l'attention est aussi attirée sur certains points plus faibles de la démarche. Une autre partie porte sur l'état des mesures mises en place. Le Plan d'action regroupait les mesures prioritaires en six champs d'action: l'environnement de travail et la santé; les communications; les nouvelles technologies; l'information de gestion; la formation; la décentralisation. Une septième section présente quelques réalisations additionnelles. La dernière section du bilan présente des orientations et trois recommandations pour la politique en gestion des ressources humaines en 1986-1987.

Type de document: r

EDUQ 8870030

Plan d'action en Gestion des ressources humaines

Premier bilan



Québec

240000
0086004

EDUQ 8870030

Plan d'action en Gestion des ressources humaines

Premier bilan

Direction des ressources humaines

DIRECTION
DES COMMUNICATIONS

240000
0036004

TABLE DES MATIÈRES

		PAGE
1.	INTRODUCTION	5
1.1	L'origine du bilan	
1.2	Le contenu du rapport	
2.	LES PRINCIPAUX CONSTATS	9
2.1	Une couverture assez complète du Plan d'action...	
2.2	Des mesures développées selon l'esprit de la Politique...	
2.3	Des mesures bien perçues et bien accueillies...	
2.4	Des mesures qui ont des points de référence sérieux...	
2.5	Des mesures qui servent d'exemples ailleurs...	
2.6	La gestion des ressources humaines: une préoccupation encore trop inégale dans les unités administratives...	
2.7	Une politique encore trop associée à la Direction des ressources humaines...	
3.	L'ÉTAT DES MESURES MISES EN PLACE	15
4.	L'ANNÉE 1986-1987 DE LA POLITIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	51
4.1	Des orientations	
4.2	Des recommandations	

1. INTRODUCTION

1.1 L'origine du bilan

- En avril 1984, la direction du ministère posait les derniers jalons à ce qui devait être l'aboutissement d'un large processus d'implication et de réflexion avec les membres du personnel: par l'adoption d'une politique de gestion des ressources humaines, le ministère venait indiquer les valeurs qu'il entendait privilégier et ses choix de gestion.

- Dans le Plan d'action remis aux membres du personnel en mai 1984, ces valeurs étaient annoncées de façon explicite, de même que les premières actions retenues pour implanter ces valeurs dans l'organisation.

- Le directeur des Ressources humaines s'est vu confier la responsabilité de présenter, à chaque année, un rapport détaillé sur la mise en application de ce plan d'action; et de formuler des recommandations pour l'instauration des autres changements nécessaires.

1.2 Le contenu du rapport

- On se souviendra que le Plan d'action en gestion des ressources humaines misait sur trois grandes approches:

  - sur l'action des gestionnaires: le ministère y affirme à propos du nouveau style de gestion souhaité " qu'il n'y a pas de recette miracle; c'est par les pratiques quotidiennes que se traduiront les orientations...";
  - sur la réalisation d'un ensemble de mesures regroupées en 6 champs: l'environnement de travail et la santé; les communications; les nouvelles technologies; l'information de gestion; la formation; la décentralisation;
  - sur l'organisation de la participation des membres du personnel aux travaux visant à l'avancement de la Politique.

- Les réalisations découlant des deux dernières approches font l'objet du présent bilan.

DIRECTION
DES COMMUNICATIONS

- Quant à l'action directe des gestionnaires, l'étude des plans de travail des unités administratives n'a pas permis de dresser un portrait fidèle de la réalité. Toutefois, en se basant sur diverses observations, il est possible de conclure qu'un grand nombre de gestionnaires ont consenti beaucoup d'efforts au domaine de la gestion des ressources humaines. On n'a qu'à penser: aux équipes qui ont appliqué le Questionnaire sur le climat de travail; aux efforts qui ont été déployés dans le domaine de la formation (le nombre de jours/personne investi en 1984-1985 a triplé par rapport à 1982-1983); au plan de délégation qui a remis aux gestionnaires l'ensemble des décisions en gestion des ressources humaines; à l'implication même des gestionnaires dans leur propre formation à la gestion des ressources humaines; et, enfin, à plusieurs autres initiatives qui ont été portées à l'attention de la Direction des ressources humaines.

- Dans le but de mettre en évidence l'action des gestionnaires dans ce domaine, un mécanisme sera développé pour la cueillette des initiatives prises dans les différentes unités administratives et leur publication dans le prochain bilan.

DIRECTION
DES COMMUNICATIONS

2. LES PRINCIPAUX CONSTATS

Cette section veut faire le point sur l'état des travaux en liaison avec le Plan d'action; on y retrouve aussi des informations sur la façon dont les projets ont été réalisés et sur la perception qu'en retiennent les cadres; l'attention est aussi attirée sur certains points plus faibles de la démarche.

2.1 Une couverture assez complète du Plan d'action...

- La très grande majorité des mesures annoncées sont déjà en place ou en voie de l'être.

- Un petit nombre de mesures n'ont pas encore été carrément abordées:

  - la mise sur pied de projets permettant d'établir des bilans de santé personnels et d'organiser des activités physiques;
  - la réalisation d'activités de formation et d'une publication sur les principaux aspects de la mission et de l'histoire du ministère;
  - la formation au service à l'usager et à l'amélioration de la productivité;
  - la mise en place de stages de formation dans d'autres organisations, notamment dans les réseaux scolaires.

2.2 Des mesures développées selon l'esprit de la Politique...

- La plupart des mesures ainsi développées ont fait l'objet d'une écoute constante des cadres et, à maintes reprises, de consultations auprès des autres catégories d'employés; et les choix qui ont été faits par la suite ont rigoureusement tenu compte de leurs avis et suggestions.

- Il n'est pas indifférent de faire les choses d'une façon ou d'une autre, lorsqu'il s'agit des valeurs d'une organisation et de son climat de travail. L'approche privilégiée fut celle de l'implication: elle rend possible une plus forte adhésion, permet un plus grand respect de la culture organisationnelle, et favorise une sensibilisation accrue à la gestion des ressources humaines.

2.3 Des mesures bien perçues et bien accueillies...

- Les consultations, les évaluations faites et, de façon générale, les commentaires reçus sont unanimes: les projets développés vont dans le sens de volontés du personnel et reçoivent un accueil très favorable.

- Au sujet des consultations, il faut noter l'excellente collaboration des cadres et des autres membres du personnel.

2.4 Des mesures qui ont des points de référence sérieux...

- De façon générale, ces mesures ont été développées en tenant compte de l'expérience d'autres organisations dans des domaines similaires. Des lectures, des échanges avec des consultants externes et des représentants d'entreprises respectées pour la qualité de leur gestion ont servi de points d'appui dans la plupart des cas.

- Les quelques contrats confiés à l'extérieur comportaient des devis très précis dans le but d'assurer des services répondant aux besoins de notre organisation; et ces contrats ont été exécutés par des personnes hautement qualifiées et reconnues pour leur expertise.

2.5 Des mesures qui servent d'exemples ailleurs...

- La plupart de ces mesures sont connues des autres ministères et organismes. De façon régulière, des ministères viennent voir ce qui se passe à l'Éducation et des projets du ministère servent de modèles. Le plan de délégation en en gestion des ressources humaines est un bon exemple: ce plan est connu de tous les ministères et il a provoqué une révision des processus de la délégation à maints endroits.
- Le Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public a choisi récemment l'expérience du ministère de l'Éducation pour en faire l'objet de sa première monographie dans la collection "Innovation et administration publique"; cette monographie a été tirée à 10 000 exemplaires et remise à tous les cadres de la fonction publique, en nombre suffisant pour l'information de leur personnel. La Direction des ressources humaines a participé à trois sessions d'échange qui ont porté sur l'expérience du ministère et qui ont regroupé une centaine de personnes en provenance des divers ministères et organismes de la fonction publique.

2.6 La gestion des ressources humaines: une préoccupation encore trop inégale dans les unités administratives...

- Ce constat reflète le vécu quotidien de plusieurs des membres du personnel: "Que puis-je faire si mon supérieur gère d'une façon tout à fait à l'opposé de ce que le ministère préconise?". Des membres du personnel ne sentent pas toujours qu'il y a une volonté suffisante de voir les principes avancés dans la Politique des ressources humaines se vivre dans le quotidien du ministère.

- Il importe de rappeler, à cette étape-ci, que le défi proposé par la Politique des ressources humaines est orienté vers la recherche d'une meilleure productivité, pour de meilleurs services. La Politique nous indique qu'il y a lieu, pour ce faire, de miser sur le personnel de l'organisation, un personnel expérimenté qui mérite d'être écouté et mis à contribution.

- Les mesures qui viennent d'être décrites ne peuvent pas à elles seules assurer la réalisation du défi commun, ce dernier ne pouvant être atteint que si chacun fait sa part: de là, l'importance que chaque gestionnaire si implique.

2.7 Une politique encore trop associée à la Direction des ressources humaines...

- Déjà, lors de la consultation du printemps 1983 sur les principes avancés par le projet de politique, les cadres avaient souhaité que l'implication de la Direction du ministère soit manifeste.

- Depuis cette époque, la Direction du ministère a posé plusieurs gestes allant dans le sens de la Politique des ressources humaines. Pour bon nombre de personnes du ministère, cet engagement n'est pas encore suffisant et la Politique est toujours trop associée à la Direction des ressources humaines.

3. L'ÉTAT DES MESURES MISES EN PLACE

- Comme le Plan d'action regroupe les mesures prioritaires en 6 champs d'action, le bilan de ces mesures est présenté selon la même séquence; une septième section vient en plus présenter quelques réalisations additionnelles.

- Le déroulement et la portée de chacune de ces mesures sont présentés dans un premier temps; par après, de courtes notes viennent expliciter les consultations menées auprès des membres du personnel et signaler les informations qui leur furent transmises.

- Des informations concernant les coûts de ces projets sont disponibles auprès de la Direction des ressources humaines.

THÈME 1: L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LA SANTÉ

MESURE 1: L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

RÉALISATIONS

- Lors des rencontres tenues avec le personnel du ministère, divers éléments reliés à l'environnement de travail (particulièrement à l'Édifice G) étaient perçus et identifiés comme inadéquats. Ces facteurs d'hygiène, dirait le théoricien Herzberg, constituaient autant d'irritants qui rendaient le contexte du travail moins agréable.

- Pour palier plusieurs de ces difficultés, la Direction des ressources matérielles, dans le cadre du réaménagement général de l'Édifice G, a adopté une nouvelle approche qui a permis aux unités administratives de faire davantage valoir leurs besoins spécifiques.

- Plusieurs autres actions concrètes ont été réalisées en ce qui concerne l'Édifice G, comme:

  - la construction de salles de repos fermées sur tous les étages;
  - l'aménagement d'aires de travail spécialisés;
  - la possibilité pour les unités administratives intéressées de faire diffuser de la musique sur leur étage. Plusieurs unités administratives en ont déjà fait la demande;
  - la conclusion d'une entente avec la firme responsable des concessions d'aliments qui permet aux clubs sociaux de tirer de la vente d'un café de qualité une ristourne appréciable pour le financement de leurs activités;
  - l'amélioration de la décoration (photographies, peinture de couleur...) et de la signalisation;
  - etc.

- À moyen terme, d'autres changements sont envisagés, dont

  - la construction de pièces fermées pour la rédaction;
  - le remplacement graduel des écrans acoustiques et des tapis;
  - le réaménagement ou le remplacement du mobilier dans diverses directions régionales;
  - etc.

THÈME 1: L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LA SANTÉ

MESURE 2: LA GARDERIE DE LA COLLINE

RÉALISATIONS

- L'initiative de départ revient à un groupe d'employées du ministère, auxquelles se sont jointes par la suite des employées d'autres ministères.

- Le ministère quant à lui a appuyé le travail de ses employées en leur accordant un certain nombre de libérations de travail et en jouant un rôle de pression auprès des organismes centraux pour que se prenne la décision de principe d'autoriser l'implantation de la garderie.

- Les fonctionnaires travaillant sur la Colline parlementaire peuvent recourir aux services de la garderie depuis février 1984. Cette garderie qui offre une capacité de 70 places, a été conçue selon des normes élevées de qualité; personnel qualifié, locaux neufs, programmes d'activités visant à promouvoir le développement de l'enfant, grande cour extérieure avec arbres, cuisine sur place...

THÈME 1: L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LA SANTÉ

MESURE 3: L'ÉVALUATION DE LA SANTÉ DES PERSONNES TRAVAILLANT À L'AIDE D'ÉCRANS CATHODIQUES

RÉALISATIONS

- Dès l'automne 1983, des démarches furent entreprises auprès d'organismes au fait de cette question: c'est ainsi que le Centre hospitalier de l'Université Laval et la Commission de la santé et de la sécurité du travail ont été mis à contribution. À cette époque, il était question de mettre sur pied un programme de médecine corrective et préventive, notamment pour les problèmes de vision qui étaient soulevés de façon générale. Mais les études qui ont été conduites par les deux organismes consultés ont conclu, en mai 1984, qu'il n'y avait pas lieu pour le ministère de mettre sur pied une forte organisation de prévention. Selon les spécialistes consultés, les problèmes de vision étaient exagérés et faisaient partie d'une forme de résistance au changement ou d'une crainte de perdre des emplois.

- Par la suite, la Direction des ressources humaines soumettait au Comité directeur de la bureautique ses recommandations pour le Schéma directeur en bureautique. Les orientations proposées se fondaient naturellement sur les commentaires reçus des équipes d'experts consultés: la formation était la voie à privilégier puisqu'il semble bien que le problème central soit celui du stress causé par la méconnaissance du fonctionnement des appareils.

- Depuis lors, cet aspect très actuel du travail a fait l'objet d'interventions multiples de la part d'unités spécialisées du ministère:
  - En matière d'ergonomie: des améliorations et une attention soutenue ont été consacrées à cette dimension grâce aux efforts conjugués des gestionnaires, de la Direction des ressources matérielles et de la Direction générale des ressources informationnelles. L'éclairage et la chaise de travail, qui semblent être les aspects majeurs, sont deux facteurs constamment améliorés.
  - En matière de formation: divers programmes ont contribué à améliorer la situation: le programme de "Gestion de l'informatique par les cadres (session de sensibilisation)", dont une partie porte sur les aspects ergonomiques; la démarche actuelle de formation des opérateurs et des usagers en traitement de textes qui va atteindre plusieurs centaines de membres du personnel; le programme "Secrétaire de demain" qui a été axé sur la compréhension du changement et sur les nouvelles technologies, lequel a rejoint environ une centaine d'employées de soutien; l'expérience avec le YMCA sur les soins du dos: 11 employés du ministère ont suivi le programme à raison de deux heures par semaines pendant six semaines et une évaluation de cette expérience est en cours présentement.
  - En matière de relations du travail: les dispositions des conventions collectives continuent d'être appliquées avec discernement: l'approche préventive guide les décisions dans ce dossier; d'ici mars 1986 (prescription réglementaire), des

THÈME 1: L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LA SANTÉ

MESURE 3: L'ÉVALUATION DE LA SANTÉ DES PERSONNES TRAVAILLANT À L'AIDE D'ÉCRANS CATHODIQUES (suite)

RÉALISATIONS

Comités de santé et de sécurité du travail bi-partites seront mis sur pied pour l'ensemble des établissements où sont logés plus de 20 employés du ministère. La Loi sur la santé et la sécurité du travail (Loi 17) prévoit aussi qu'un programme de prévention et de santé devra être élaboré pour chacun des établissements occupés par le ministère.

- La réalisation d'une "Étude des perceptions et de la satisfaction par rapport au traitement de textes" par une firme de consultants pour le compte de la Direction générale des ressources informationnelles: une des conclusions de l'étude "est qu'il n'existe aucun problème majeur que l'on peut déceler dans l'utilisation actuelle, ainsi que dans le processus passé d'introduction du traitement de textes au ministère de l'Éducation" (page 43).

CONSULTATION

- Chacun des programmes de formation a été conçu après consultation des clientèles concernées.
- Pour la réalisation de l'étude des perceptions et de la satisfaction par rapport au traitement de textes, 300 questionnaires ont été expédiés aux membres du personnel: 67 employées de secrétariat, 49 professionnels et 50 gestionnaires y ont répondu.

INFORMATION

- À l'exception du programme sur les soins du dos, qui est en phase expérimentale, tous les autres programmes de formation ont été publicisés auprès des clientèles-cibles.
- Les conclusions de l'étude sur les perceptions et la satisfaction par rapport au traitement de textes ont été présentées au groupe ministériel du Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec.

THÈME 1 : L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LA SANTÉ

MESURE 4: LES PROJETS PERMETTANT D'ÉTABLIR DES BILANS DE SANTÉ PERSONNELS ET D'ORGANISER DES ACTIVITÉS PHYSIQUES

RÉALISATIONS

- L'expérience actuellement en cours avec le YMCA (mesure 3) permettra d'approfondir les réflexions à ce chapitre, notamment

  - D'évaluer la pertinence d'une plus grande implication du ministère;

  - D'examiner des développements possibles: inclusion d'activités physiques dans les conditions quotidiennes de travail, dans une perspective d'amélioration du travail; signature d'ententes contractuelles pour la réalisation de diagnostics de santé...

THÈME 1: L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LA SANTÉ

MESURE 5: L'OFFRE DE SPÉCIALISTES DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL

RÉALISATIONS

- Comme toute organisation, le ministère compte parmi les membres de son personnel des personnes qui sont aux prises avec des problèmes psycho-sociaux qui peuvent affecter leur rendement ou leur comportement au travail.

- Un budget avait été prévu, au tout début de 1984-1985, pour permettre le recours à des services de consultations externes.

- Depuis l'automne 1984, ce dossier a cependant connu un revirement fondamental qui lui a fait prendre une orientation plus précise. Un "programme d'aide aux employés" a été mis sur pied pour offrir à l'interne un service d'aide professionnelle et de référence aux personnes éprouvant des difficultés d'ordre personnel susceptibles d'affecter leur rendement ou comportement au travail, ou manifestant des besoins de développement, de changement ou d'adaptation à certaines étapes de leur vie professionnelle ou personnelle.

- Une entente de service a aussi été faite avec une clinique de médecine industrielle pour l'évaluation médicale générale ou spécialisée de certains employés présentant des difficultés occasionnant un absentéisme marqué ou un rendement inadéquat au travail.

- Les études actuelles démontrent la rentabilité de tels investissements pour l'organisation et ce, tant sur le plan humain que purement économique. Ainsi, on estime qu'entre 10% et 15% des employés auraient besoin d'aide pour solutionner des problèmes personnels ayant un impact au travail et que le rendement au travail d'un tel employé perturbé serait affecté dans une proportion de 25%; les mêmes études concluent que chaque dollar investi dans un programme d'aide rapporterait une économie de 10,00$.

- Un conseiller en gestion du personnel a été affecté à la Direction des ressources humaines pour mettre en place ces différents services. Il est aussi chargé de développer deux autres secteurs d'activités: la santé et la sécurité du travail, et le mieux-être du personnel.

- Déjà une quarantaine de personnes faisant partie des différentes catégories de personnel ont pu se prévaloir des services offerts dans le cadre du Programme d'aide aux employés. Ces 40 personnes ont, en majorité, choisi d'elles-mêmes de profiter de ce programme.

MESURE 5: L'OFFRE DE SPÉCIALISTES DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL (suite)

CONSULTATION

- Consultation auprès d'un groupe de 10 cadres en décembre 1984 sur la problématique d'intervention en matière d'aide aux personnes.
- Rencontre des syndicats représentant les fonctionnaires et les professionnels pour expliquer la nature du programme et présenter un projet de publicité.

INFORMATION

- Publicité sur le Programme d'aide aux employés dans le Méqui-Méquoi de janvier 1985.
- Session sur le Programme d'aide aux employés et les problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie en milieu de travail à l'intention du personnel de la Direction des ressources humaines.
- Distribution d'un dépliant d'information sur le programme d'aide aux membres du personnel.
- Remise aux gestionnaires d'une pièce du guide de gestion sur le programme d'aide.
- Formation des gestionnaires à la gestion de la performance au travail d'employés perturbés (à venir).

THÈME 2: LES COMMUNICATIONS

MESURE 6: LE QUESTIONNAIRE SUR LE CLIMAT DE TRAVAIL

RÉALISATIONS

- Cet instrument vise, par le biais d'une meilleure communication, à l'instauration de changements positifs en matière de gestion, soit au niveau de chaque équipe de travail, soit au niveau ministériel. Tous les aspects propres au concept du climat de travail y sont abordés et analysés dans une forme propice à la prise de décisions.
- La réalisation du questionnaire et des outils complémentaires a été confiée, par voie de contrat de service, à trois professeurs qui font autorité au Québec dans ce domaine.
- Entre les mois d'août et de novembre 1985, 34 équipes de travail du ministère,regroupant 500 employés, ont amorcé les différentes phases de la démarche. Déjà plusieurs équipes ont entrepris l'étude des résultats obtenus: la majorité des gestionnaires s'est engagée à mettre en place, avec l'aide de toute leur équipe, des actions visant à améliorer leur climat de travail.
- Les résultats d'ensemble ont été transmis au sous-ministre; ces résultats, accompagnés de recommandations, ont porté à la connaissance du sous-ministre les aspects de la gestion des ressources humaines qu'il convient d'améliorer ou de renforcer.
- Finalement, il importe de souligner que ce projet reçoit l'appui majoritaire de l'ensemble des employés consultés et des deux syndicats impliqués.

CONSULTATION

- Le choix des éléments du questionnaire est fondé sur les résultats de la consultation de 1982 menée auprès d'un groupe de 150 employés.
- Consultation en 1984 auprès d'un groupe de 50 employés dont 25 cadres, sur le principe d'utiliser un tel questionnaire et sur le mode d'administration souhaité.
- Validation auprès du même groupe de 50 employés et des syndicats représentant les fonctionnaires et les professionnels.
- Consultation auprès du responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements.

INFORMATION

- Présentation du projet au Comité consultatif en gestion des ressources humaines.
- Article dans le Méqui-Méquoi d'octobre 1984.
- Diffusion aux cadres des résultats de la consultation sur le principe et le mode d'administration; diffusion d'un guide d'utilisation à tout le personnel invité à répondre au questionnaire.
- Sessions d'information avec les deux syndicats mentionnés et le personnel invité à répondre au questionnaire.

THÈME 2: LES COMMUNICATIONS

MESURE 7: LES SESSIONS DE TRAVAIL REGROUPANT L'ENSEMBLE DES CADRES ET LE SOUS-MINISTRE

RÉALISATIONS

- Depuis l'automne 1983, des sessions de travail du sous-ministre et de l'ensemble des cadres sont organisées au rythme de deux par année. Ces rencontres visent à permettre aux cadres de s'exprimer sur les orientations majeures du ministère et à donner au sous-ministre la possibilité de présenter et d'expliquer les grandes orientations et politiques du ministère.

- Rappelons aussi que, dans l'esprit des membres du Comité directeur sur la Politique des ressources humaines qui avaient à l'origine proposé cette mesure, ces rencontres voulaient permettre: au sous-ministre de prendre le poulx de ses principaux collaborateurs; aux cadres d'avoir un accès privilégié aux informations de première ligne; d'établir une meilleure communication entre le premier décideur et ses collaborateurs immédiats; de faciliter une meilleure connaissance des cadres entre eux et avec le sous-ministre; de favoriser une augmentation du sentiment d'appartenance.

INFORMATION

- Les cadres ont été informés des grands objectifs de ces rencontres. Selon des modalités variables, un certain nombre de cadres ont également participé à la préparation de l'ordre du jour.

THÈME 2: LES COMMUNICATIONS

MESURE 8: LA PUBLICATION D'EXPÉRIENCES INTÉRESSANTES DE GESTION (LE MÉQUI-MÉQUOI GESTION)

RÉALISATIONS

- Depuis décembre 1984, les cadres du ministère ont à leur disposition un véhicule qui permet aux uns de faire état d'expériences ou de projets qu'il ont entrepris chez eux, et aux autres de prendre connaissance et de discuter de ces expériences. Cette mesure vise donc, d'une part, à montrer qu'il est possible au ministère de motiver le personnel et d'améliorer la productivité; d'autre part, à inciter à la recherche d'une meilleure gestion.

- Quatre de ces expériences ont été publiées et portaient sur les sujets suivants: la communication au sein d'une équipe de travail (un article de Paul Vachon, en collaboration avec Solange Paquet et Alain Mercier, de la Direction générale de l'évaluation); la gestion du travail dans un contexte de fixation d'objectifs de rendement (un article de Maurice Racine de la Direction de la classification des enseignants); le développement en bureautique (un article de Jacques Lamarche de la Direction générale des politiques et des plans); la qualité du service à la clientèle (un article de Ovila Gaudreault et Vincent Ross de la Direction des cours par correspondance).

- À compter du début de 1986, le contenu du Méqui-Méquoi Gestion sera élargi: il deviendra un bimestriel, adressé aux cadres, qui fournira des informations pertinentes pour la gestion des diverses ressources (humaines, matérielles, financières, informationnelles et de communication). Les expériences de gestion des unités administratives continueront d'y être publiées.

CONSULTATION

- Auprès de 22 cadres de la plupart des unités administratives en mai-juin 1984 sur leur accueil face au projet et sur la façon de le concrétiser.

INFORMATION

- Article dans le Méqui-Méquoi de septembre 1984.

- Un résumé de chacun des articles a été publié dans le Méqui-Méquoi pour le bénéfice de l'ensemble des membres du personnel.

THÈME 2: LES COMMUNICATIONS

MESURE 9: LE MÉQUI-MÉQUOI

RÉALISATIONS

- Il faut remonter au mois d'août 1982 pour retracer la naissance du Méqui-Méquoi. Au tout début, sous la forme d'une feuille imprimée recto-verso, Méqui-Méquoi est venu fournir aux membres du personnel de l'information sur les opérations qui étaient en cours dans le cadre de l'élaboration de la Politique des ressources humaines.

- Peu de temps après, il est apparu qu'il y avait lieu de mettre sur pied de façon définitive un bulletin interne plus informatif et plus attrayant. En août 1983, on assiste donc à l'apparition du Méqui-Méquoi dans sa forme actuelle.

- Le Plan d'action en ressources humaines est venu réaffirmer l'importance de maintenir le Méqui-Méquoi comme outil privilégié d'information visant à une meilleure connaissance du ministère par les membres du personnel.

- Finalement, depuis septembre 1984, le Méqui-Méquoi publie une rubrique sur la gestion des ressources humaines qui vient présenter de l'information sur les projets les plus actuels en gestion des ressources humaines.

CONSULTATION

- Un sondage effectué au cours du mois de janvier 1984, auquel ont répondu 720 employés du ministère, est venu révéler que le Méqui-Méquoi connaissait un taux de lecture et un taux de satisfaction très élevés.

THÈME 3: LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

MESURE 10: LA FORMATION DU PERSONNEL AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
A. L'acceptation des changements technologiques pour le personnel de secrétariat

RÉALISATIONS

- Durant l'automne 1983, la Direction des ressources humaines a procédé à l'élaboration d'une session de formation s'adressant aux employées de soutien.
- Cette activité, identifiée sous la vocable de "Secrétaire de demain: un rôle à redéfinir et à s'approprier", avait pour objectif général d'aider les participantes à prendre connaissance des impacts de l'implantation des nouvelles technologies sur leur travail et de leur donner les moyens de s'adapter à ces changements.
- De décembre 1983 à mai 1984, le ministère a dispensé 8 sessions d'une durée de 2 jours et demi chacune à 104 participantes, soit près du tiers de la clientèle possible au ministère.
- La Direction générale des ressources informationnelles a collaboré avec la Direction des ressources humaines en élaborant le contenu qui traitait plus spécifiquement du traitement de textes et en animant cette partie de la session.

CONSULTATION

- Auprès de 6 cadres supérieurs et d'une vingtaine d'employées de soutien pour identifier les besoins.

INFORMATION

- La description de cette activité apparaît au Recueil des activités de formation du ministère.
- Les répondants et répondantes du programme d'égalité en emploi pour les femmes avaient été informés du contenu de la session.

THÈME 3: LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

MESURE 10: LA FORMATION DU PERSONNEL AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
B. L'initiation du personnel à la micro-informatique

RÉALISATIONS

- Depuis octobre 1983, 850 employés du ministère ont suivi la série télévisée Octo-puce et réussi les examens.
- Le coût du programme était défrayé par la Direction des ressources humaines.
- À l'automne 1985 et à l'hiver 1986, les professionnels et les techniciens dont la spécialisation est autre que l'informatique, ont pu se faire rembourser les coûts de leur participation à la série télévisée Octo-giciel.

INFORMATION

- Un Méqui-Méquoi Express annonça le programme à tout le personnel en septembre 1983.
- Le dépliant "Octo-puce: pour prendre le virage technologique sans perdre le contrôle" a été distribué à tout le personnel.

THÈME 3: LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

MESURE 10: LA FORMATION DU PERSONNEL AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
C. La formation des opérateurs et des usagers en traitement de textes

RÉALISATIONS

- En septembre 1984, l'état de la formation en traitement de textes au ministère était variable en fonction des unités administratives, des catégories de personnel et des employés eux-mêmes. C'est ainsi que les connaissances de base des opérateurs étaient différentes selon les firmes de formation qui avaient dispensé la formation de base, selon l'année de la formation reçue et selon les facilités d'accès aux appareils de traitement de textes. Quant aux cadres et aux professionnels, ils n'avaient reçu aucune formation en traitement de textes.
- C'est dans ce contexte que le ministère a procédé à une identification des besoins de formation de base et de formation spécialisée des opérateurs de traitement de textes dans le but de leur permettre d'atteindre les mêmes objectifs terminaux de formation.
- La formation de type modulaire qui a débuté en janvier 1985 permet à chaque opérateur de compléter un profil de formation sur mesure tout en respectant son rythme d'apprentissage et les priorités de formation de l'unité administrative.
- En outre, trois modules de formation en traitement de textes ont été développés pour les usagers. Ceux-ci offrent aux gestionnaires et aux professionnels la possibilité d'acquérir des notions suffisantes pour bénéficier au maximum de cette technologie, pour gérer les opérations de traitement de textes et pour utiliser le traitement de textes en situation d'urgence.
- La Direction générale des ressources informationnelles a collaboré avec la Direction des ressources humaines à l'identification des besoins et au développement des modules de formation.

CONSULTATION

- Auprès des directeurs des unités administratives, en octobre 1984, pour identifier les besoins de formation.

INFORMATION

- La description des modules de formation a été transmise à tous les directeurs des unités administratives.
- Une rencontre d'information a été tenue en avril 1985 à l'intention des unités administratives pour leur faire part de cette nouvelle approche de formation.
- Un bilan mensuel de réalisation des activités de formation de l'unité administrative est transmis aux directeurs des unités administratives.

THÈME 3: LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

MESURE 10: LA FORMATION DU PERSONNEL AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
D. La gestion de l'informatique par les cadres (session de sensibilisation)

RÉALISATIONS

- En 1984, le ministère a procédé à l'élaboration et à l'organisation de quatre sessions de formation qui tenaient compte des orientations du ministère en informatique et en bureautique et des besoins exprimés par les cadres.
- L'objectif de ces activités de formation était de permettre aux cadres du ministère d'acquérir un vocabulaire, des concepts, des méthodologies et des notions techniques favorisant une utilisation efficace du traitement de l'information au ministère.
- Depuis le début du projet, 64 personnes ont bénéficié de cette formation.

CONSULTATION

- Idenfitication des besoins auprès des directeurs de toutes les unités administratives par un questionnaire et par une rencontre en janvier 1984.

INFORMATION

- Le syllabus du cours a été expédié à tous les cadres, de même que les dates des sessions de formation offertes.

THÈME 3: LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

MESURE 10: LA FORMATION DU PERSONNEL AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
E. La formation adaptée en informatique et en micro-informatique

RÉALISATIONS

- Des travaux sont actuellement en cours pour l'identification des besoins de formation en informatique et en micro-informatique chez l'ensemble du personnel du ministère.

- Le but de cette formation est de faire connaître et comprendre les orientations du ministère en informatique et en micro-informatique, de développer une attitude positive face à l'implantation des technologies nouvelles, de s'adapter à de nouvelles façons de travailler au ministère et d'acquérir des compétences additionnelles dans l'accomplissement de la tâche.

THÈME 3: LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

MESURE 11: L'INTRODUCTION DE NOUVEAUX OUTILS

RÉALISATIONS

- L'expérience a démontré qu'il existe un lien étroit entre l'augmentation de la productivité et l'utilisation d'outils modernes de travail. C'est ainsi qu'au cours de l'année 1984-1985, les efforts déjà amorcés dans les domaines de la bureautique et de l'informatique se sont poursuivis de façon intensive. La capacité de traitement de l'information des unités administratives s'est accrue de la façon suivante:

Nombre d'appareils	Avril 1984	Avril 1985
- Appareils à traitement de textes	110	165
- Micro-ordinateurs	34	55
- Terminaux	200	310

- On évalue à plus de 150 le nombre d'usagers autonomes dans les unités administratives.

- Des efforts ont aussi été consentis dans le but de faciliter l'introduction de ces nouveaux équipements: par la réalisation d'analyses détaillées de besoins (la méthode JAD OS a été utilisée dans quatre unités administratives); par la présentation d'une vingtaine de séances de sensibilisation ou d'information; par l'expérimentation de logiciels; par la création de la Direction des systèmes d'aide à la décision à la Direction générale des ressources informationnelles.

THÈME 4: L'INFORMATION DE GESTION

MESURE 12: L'INFORMATION DE GESTION SUR LES RESSOURCES HUMAINES

RÉALISATIONS

- Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, des rapports périodiques sont transmis aux gestionnaires sur différentes questions.

- L'année 1985 a vu se multiplier les possibilités en ce domaine. Les unités administratives peuvent avoir accès, à l'aide de leurs propres équipements, à l'ensemble des données concernant leur personnel. Cette décentralisation permet l'interrogation des données sur place, la saisie et même la constitution de fichiers d'information propres aux besoins des unités.

- Actuellement, neuf groupes d'usagers sont reliés à ce réseau. Au cours de la prochaine année, les efforts se poursuivront pour accroître sensiblement le nombre d'usagers.

- De plus un répertoire de données, transmis à chaque cadre, permet aux unités administratives de commander et d'obtenir, sans délai, des listes d'information sur mesure.

THÈME 4: L'INFORMATION DE GESTION

MESURE 13: L'INFORMATION DE GESTION DANS LES AUTRES DOMAINES DE LA GESTION

RÉALISATIONS

- Les unités ont reçu au cours de la dernière année des rapports d'information de gestion concernant la gestion financière, les ressources matérielles, l'informatique et les communications.

- Dans les domaines des ressources financières et matérielles, une démarche de décentralisation vers les unités administratives est présentement en cours.

THÈME 5: LA FORMATION

MESURE 14: LE PLAN DE FORMATION POUR 1984-1986

RÉALISATIONS

- Ce plan approuvé par le Bureau du sous-ministre en mai 1984, est venu affirmer encore avec plus de conviction l'importance que le ministère accorde à la formation de son personnel. L'objectif quantitatif retenu dans le plan dépasse largement celui des années antérieures.
- Un autre aspect important de ce plan concerne le caractère d'universalité dont on a voulu imprégner la formation. Ainsi le plan prévoit-il un nombre minimum de journées de formation pour chaque employé régulier (ce qui est très différent d'une moyenne par employé): au cours des deux années de référence, 10 jours de formation par cadre; 6 jours par professionnel; 7 jours par fonctionnaire.
- Un autre élément à souligner concerne les orientations de la formation. Ces orientations sont en continuité avec la Politique de gestion des ressources humaines et tiennent compte de la réalité interne du ministère:

  - la formation à la compétence dans la tâche;
  - la formation au service à l'usager;
  - la formation à la gestion des ressources humaines;
  - la formation aux changements administratifs, aux changements technologiques et aux nouvelles politiques;
  - la formation à l'augmentation de la productivité.

INFORMATION

- Les cadres ont tous reçu copie du plan de formation.
- Tous les employés ont été invités, au printemps 1984, à une session d'information: 750 personnes y ont assisté et ont reçu par la même occasion copie du plan; il faut noter que toutes les directions régionales ont été visitées.

THÈME 5: LA FORMATION

MESURE 15: L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION DU PERSONNEL ET L'INFORMATION SUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION

RÉALISATIONS

- La majeure partie de la session d'information à laquelle ont été conviés les membres du personnel au printemps 1984 portait sur:

  - les orientations ministérielles de formation;
  - l'identification des besoins de formation;
  - la préparation des plans de formation spécifiques à chaque unité administrative.

- Un instrument a été développé pour permettre à chaque employé de réfléchir, dans un premier temps, à ses besoins de formation et, dans un second, d'alimenter la rencontre avec son gestionnaire.

- Un répertoire présentant de multiples sessions de formation a été rendu accessible aux gestionnaires pour les besoins de leur personnel.

- Des études spécifiques de besoins (par entrevues individuelles, par rencontres de groupes...) ont aussi été menées en vue de faire développer des sessions de formation sur mesure, en particulier dans le domaine des technologies nouvelles.

THÈME 5: LA FORMATION

MESURE 16: LES MERCREDIS DES GESTIONNAIRES

RÉALISATIONS

- L'objectif de ces rencontres qui ont débuté en février 1984, est de ménager, chaque mois, un moment de rencontre pour les cadres du ministère. À ces occasions, des spécialistes de l'interne ou de l'externe viennent présenter quelques réflexions sur un sujet d'intérêt professionnel choisi parmi les suggestions et les préoccupations des cadres.
- Depuis février 1984, des spécialistes sont venus entretenir les cadres de sujets comme l'imputabilité, la relève des cadres, le "burnout", les services à la clientèle...
- Depuis l'automne 1984, chaque cadre a la possibilité d'y inviter un des membres de son équipe de travail.
- Un groupe de cadres du ministère a supporté l'organisation de ce projet depuis ses débuts.

CONSULTATION

- Trois consultations ont été réalisées auprès de l'ensemble des cadres pour l'évaluation de la mesure et son adaptation aux besoins formulés par les cadres.

INFORMATION

- Une première communication en janvier 1984 informait tous les cadres du projet.
- Un résumé des conférences est publié dans le Méqui-Méquoi et le texte des conférences, lorsque disponible, est transmis à chaque cadre.

THÈME 6: LA DÉCENTRALISATION

MESURE 17: LE PLAN DE DÉLÉGATION EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉALISATIONS

- L'année 1984 aura été l'occasion de se donner un véritable plan de délégation en gestion des ressources humaines: ce plan est venu confier la presque totalité des pouvoirs aux gestionnaires. En fait, trois principes ont présidé à l'élaboration de ce plan:
  - le maximum de délégation de pouvoirs à chaque gestionnaire;
  - la délégation au niveau le plus bas possible;
  - le minimum de pouvoirs non délégués pour les questions techniques et l'exigence d'une certaine cohérence ministérielle.
- Comparée à l'ancien plan de délégation qui consistait essentiellement en un plan de signatures de lettres d'accompagnement de documents officiels, cette nouvelle version respecte l'esprit de la Loi sur la fonction publique et confirme le gestionnaire dans son rôle de "directeur de son personnel".
- L'autre effet majeur du plan fut certes d'accélérer le réflexion entreprise à la Direction des ressources humaines pour se recentrer sur son véritable rôle de soutien, de conseil et d'assistance auprès des gestionnaires et des unités administratives du ministère.
- Une évaluation du plan de délégation a été réalisée auprès d'une vingtaine de cadres au cours de l'année 1985. Cette évaluation a démontré qu'en grande majorité, les cadres sont satisfaits de la façon dont le plan est appliqué. Certains ajustements seront apportés sous peu en vue d'améliorer les outils et l'information qui sont mis à la disposition des cadres, notamment à l'occasion de l'accueil des nouveaux cadres.

INFORMATION

- Tous les cadres du ministère ont été invités à une session d'information sur le plan de délégation: 80% des cadres y ont participé.
- Un article a été publié dans le Méqui-Méquoi pour informer le personnel de l'existence du plan et de ses principales conséquences.

THÈME 6: LA DÉCENTRALISATION

MESURE 18: LE PLAN DE DÉLÉGATION EN GESTION FINANCIÈRE

RÉALISATIONS

- Malgré quelques exceptions dues aux retrictions réglementaires, le nouveau plan de délégation en gestion des ressources financières est venu donner la possibilité à tout gestionnaire d'engager, sans limite budgétaire autre que celle de son budget, les sommes d'argent nécessaires et d'effectuer toute demande de paiement se situant dans son champ d'action propre.

INFORMATION

- Les cadres ont pu être informés de ce plan à l'occasion des sessions d'information portant sur le plan de délégation en gestion des ressources humaines.

THÈME 7: AUTRES MESURES

MESURE 19: LA MISE SUR PIED DU COMITÉ CONSULTATIF EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉALISATIONS

- Une des préoccupations importantes contenues au Plan d'action est d'assurer que les travaux en gestion des ressources humaines s'effectuent au rythme et dans le respect des points de vue des unités administratives du ministère. Pour ce faire, on y a inscrit la mise sur pied d'un Comité consultatif auprès de la Direction des ressources humaines, chargé de faire valoir les besoins des unités administratives, de formuler des avis sur les dossiers et outils proposés, de former des groupes de travail et de coordonner leurs travaux.
- Le Comité tient des rencontres de travail depuis l'automne 1984. Les cadres participants ont été désignés par le sous-ministre et chacun des sous-ministres adjoints de secteurs.
- Les membres du Comité ont pu exprimer leurs avis sur un certain nombre de dossiers dont le Questionnaire sur le climat de travail, la notion des groupes de travail, l'aménagement des lieux de travail...

CONSULTATION

- Le sous-ministre et les sous-ministres adjoints pour la désignation du représentant de leur secteur (en juin 1984 et en novembre 1985).
- Les membres du Comité sur l'organisation, les responsabilités et les fonctions du Comité consultatif.

INFORMATION

- Annonce de la mise sur pied du Comité consultatif et des personnes qui le composent dans le Méqui-Méquoi.

THÈME 7: AUTRES MESURES

MESURE 20: LES GROUPES DE TRAVAIL (LES ÉQUIPES DE CHANGEMENT)

RÉALISATIONS

- Cette autre intention prévue au Plan d'action vise à mettre sur pied des groupes de travail composés d'un nombre limité de personnes (des représentants des unités administratives du ministère et des différentes catégories de personnel) pour proposer des mesures d'actions précises en gestion des ressources humaines.

- Cette notion a fait l'objet de discussions à diverses reprises au Comité consultatif.

- Il n'y a pas eu de groupes de travail mis sur pied selon l'approche préconisée par la Politique des ressources humaines. Toutefois, plusieurs formules de participation ont été utilisées pour permettre à divers groupes (employés professionnels et fonctionnaires, cadres, syndicats...) d'exprimer leurs points de vue ou leurs besoins sur divers projets: le Questionnaire sur le climat de travail, le Programme d'aide aux employés, la formation aux nouvelles technologies ...

THÈME 7: AUTRES MESURES

MESURE 21: LA RÉORGANISATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉALISATIONS

- Par les orientations de la Politique, la Direction des ressources humaines est présentée comme une direction au service des diverses unités administratives du ministère. Son rôle comporte deux dimensions majeures: des services d'assistance et de soutien technique; des services de production d'outils de gestion.
- À l'automne 1984, la Direction des ressources humaines s'est en conséquence donnée une structure de fonctionnement qui se fonde sur la prédominance de ces deux rôles et qui vise à rendre plus visible le partage des responsabilités.

INFORMATION

- Le Méqui-Méquoi d'octobre 1984 présentait cette nouvelle structure, ainsi que les principaux services offerts.
- Une note de service est venue au même moment fournir une information plus complète aux cadres.

THÈME 7: AUTRES MESURES

MESURE 22: LE STYLE DE COMMUNICATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES AVEC LES CADRES

RÉALISATIONS

- Depuis deux ans maintement, la Direction des ressources humaines adresse directement aux cadres ses communications avec les unités administratives. Consciente du rôle central du cadre en matière de gestion des ressources humaines, la Direction des ressources humaines les informe des nouveaux développements intervenus dans ce domaine de la gestion et fait appel à leurs contributions pour toute opération concernant les membres du personnel.

- Une autre dimension majeure consiste en l'implication des cadres dans les dossiers pilotés par la Direction des ressources humaines. Qu'il s'agisse du développement d'un projet ou de l'élaboration d'une position ministérielle, les cadres sont consultés.

- Finalement, les politiques en provenance des organismes centraux sont à chaque fois transmises aux cadres accompagnées d'une synthèse et d'indications sur les aspects majeurs de leur contenu.

THÈME 7: AUTRES MESURES

MESURE 23: L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES CADRES

RÉALISATIONS

- Suite à la publication du rapport du Centre d'études politiques et administratives du Québec sur l'évaluation du rendement des cadres dans la fonction publique du Québec, il fut convenu de tirer au clair la situation propre à notre ministère et de proposer des correctifs et des façons de faire pour améliorer cet important acte de gestion que constitue l'évaluation du rendement.
- Pour ce faire, une première étude, réalisée au printemps 1984, a porté sur les 152 fiches de notation et les 1236 attentes formulées aux cadres du ministère au cours de 1982-1983. Vingt-quatre recommandations touchant les divers aspects suivants ont alors été formulées:
  - le cadre formel de la signification des attentes;
  - les responsabilités des intervenants;
  - la structure des attentes;
  - les types d'attentes, ainsi que la mesure de réussite de ces attentes.
- Une deuxième étude a été réalisée en 1985: elle consistait à vérifier auprès d'un échantillon représentatif de 43 fiches d'attentes dans quelle mesure les recommandations de la première étude avaient été appliquées au cours de la période d'évaluation de 1984-1985. Cette deuxième étude a permis de constater une augmentation sensible de la proportion des attentes dites de gestion par rapport aux attentes de contenu ou de secteur d'activités.

INFORMATION

- Les constats significatifs de la première étude et les recommandations ont été transmis aux membres du Bureau du sous-ministre, ainsi qu'aux gestionnaires de cadres supérieurs en juin 1984.
- Un document portant sur les résultats de la seconde étude a été transmis à tous les cadres.

4. L'ANNÉE 1986-1987 DE LA POLITIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1 Des orientations:

- La Loi sur la fonction publique (Loi 51) rend le sous-ministre premier responsable de la gestion de ses ressources humaines.
- La politique du ministère fait des sous-ministres, associés et adjoints, et de chacun des cadres les partenaires immédiats du sous-ministre dans la gestion des ressources humaines.
- Les principes de la Loi et de la politique ministérielle sont concordants: productivité de l'organisation, satisfaction du personnel, responsabilisation de chacun, dans un souci de meilleur service à la clientèle.
- Par ailleurs, ces principes doivent être redits et répétés, par la bouche du premier responsable comme l'indiquent les théories et les expériences réussies.
- Par ailleurs également, l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles, d'information, d'informatique) dont dispose une organisation, appelle une approche commune de gestion.

4.2 Des recommandations:

RECOMMANDATION 1:

L'implication directe du sous-ministre continue de faire partie du mode de fonctionnement du ministère en matière de gestion des ressources humaines:

- par lettre à l'ensemble du personnel (pour l'annonce de changements importants; pour la présentation de nouvelles réalisations; ...);

- par rencontres (sessions de travail avec les cadres et avec l'ensemble du personnel);
- par l'annonce, à chaque année, du bilan des réalisations et du choix des priorités en gestion des ressources humaines.

RECOMMANDATION 2:

L'implication du personnel (du sous-ministre aux fonctionnaires en passant par les professionnels et chacun des cadres) continue d'être la marque de commerce de l'implantation de la politique du ministère en gestion des ressources humaines et se manifeste

- par la tenue des consultations pertinentes;
- par l'organisation de réflexions et d'actions communes pour la gestion des diverses ressources (humaines, matérielles, financières, d'information et d'informatique).

RECOMMANDATION 3:

L'organisation de l'an 2 du Plan d'action en gestion des ressources humaines s'établit autour des axes suivants:

- le maintien des acquis dans plus de 20 mesures déjà développées;

- le développement des mesures incomplètement réalisées et portant sur les bilans de santé personnels, sur l'histoire du ministère (à l'intention du nouveau personnel notamment), sur la formation au service à l'usager et à l'amélioration de la productivité;

- l'élaboration de nouveaux projets (requis par les politiques générales consécutives à la Loi 51, par d'autres lois gouvernementales et par les résultats du questionnaire sur le climat de travail), notamment

  - le recrutement du personnel cadre et des autres membres du personnel en conformité aux valeurs de l'organisation;
  - l'accueil des nouveaux membres du personnel (pour la transmission des pratiques et des valeurs de l'organisation);
  - l'organisation des démarches ministérielles sur l'évaluation du rendement de l'ensemble du personnel;
  - la mise en oeuvre de programmes de prévention et de santé au travail;
  - le développement d'instruments nouveaux permettant l'accès direct à l'information de gestion.

Gouvernement du Québec
Ministère
de l'Éducation

240000 Plan d'action en gestion des
0086004 ressource humaines

CENTRE DE DOCUMENTATION
DATE DE RETOUR DU DOCUMENT

88/04/18	EDUQ

55-1408

Gouvernement du Québec
Ministère
de l'Éducation

0586 697
71-1016

FIN